

Janusz Kroik\*  
Zbigniew Malara\*\*

## **INNOWACJE SPOŁECZNE JAKO PRZESŁANKA MODELU BIZNESOWEGO**

### **SOCIAL INNOVATION AS PREMISE OF BUSINESS MODEL**

#### **1. Sformułowanie problemu**

Współczesne postrzeganie problemu innowacji rozszerza to pojęcie o warstwę aktywności społecznej, tworząc odrębną kategorię, różną od innowacji produktu, marketingu, procesu, usługi, itd. W takim podejściu wychodzi się z założenia, że źródłem innowacji społecznej są niezaspokojone i powstające potrzeby społeczne, których zaspokajanie wymaga kreowania nowych idei, wyrobów i technologii. Są więc one pierwotnym źródłem dla osiągnięcia ewentualnego sukcesu czy korzyści z ich urzeczywistnienia.

W prowadzonym programie TEPSIE<sup>1</sup> przyjęto, że innowacje społeczne to nowe rozwiązania (produkty, usługi, modele, rynki, procesy), które jednocześnie zaspokajają potrzebę społeczną bardziej efektywnie niż dotychczas istniejące rozwiązania i prowadzą do nowych lub ulepszonych zdolności sprawczych społeczeństwa oraz lepszego wykorzystania posiadanych zasobów.

Powstawanie takiej innowacji związane jest z jednej strony z rozwiązywaniem problemu społecznego, a z drugiej z określoną formułą organizacyjno-techniczno-technologiczną przedsięwzięcia. W tej formule mieszczą się więc różne (interdyscyplinarne) przypadki zachowań organizacji. Jedną z nich jest prowadzenie przedsiębiorstwa według podstawowych kryteriów ekonomicznych (biznesowych). Zbieżność celów biznesowych i społecznych (potrzeb, celów), jako sposób formułowania postawy strategicznej przedsiębiorstwa, znana jest

---

\* dr inż. Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Politechnika Wroclawska.

\*\* prof. Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Politechnika Wroclawska.

<sup>1</sup> The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe. Partnerzy projektu to jednostki naukowe z Europy, w tym Wroclawskie Centrum Badań EIT+. Informacje zaczerpnięto z: J. Skonieczny, *Innowacje społeczne*, artykuł przyjęty do druku w „Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, Poznań 2013.

od wielu dekad, jednak nie była ona rozpatrywana w kategoriach innowacji społecznej. Spektakularnym przykładem takiego widzenia problemu jest idea tak zwanego marketingu społecznego sformułowana przez Philipa Kotlera w 1971 roku. Określona została wtedy jako wykorzystywanie marketingu produktów i usług do promowania wyższych idei. Takie ujęcie miało charakter „techniczny” i nakierowane było na osiąganie efektu wizerunkowego. Z czasem ujęcie przyjęło bardziej merytoryczny charakter, w którym marketing społeczny nastawiony był jako „sprzedaż” zmiany społecznej poprzez produkty i usługi<sup>2</sup>.

Obecnie można zauważyć wzmożone zainteresowania innowacją społeczną<sup>3</sup>. Z tego powodu warto jest ponownie zanalizować znaczenia formuły innowacji i jej oceny na potrzeby redefinicji modelu „sprzedaży” zmiany społecznej, czy wręcz modelu biznesowego, a w konsekwencji strategii przedsiębiorstwa. Tak widziany problem to odpowiedź na pytanie, czy „presja” na innowacje społeczne wnosi wartość dodaną do dorobku nauki i praktyki, oceniając zagadnienie z punktu widzenia zachowań rynkowych przedsiębiorstw ewentualnie, czy jest nowym źródłem inspiracji dla znanych poglądów i wytycznych, bądź, czy jest tylko modnym i wizerunkowo „chwytnym” hasłem marketingowym. Dla uzyskania odpowiedzi na to pytanie kluczowe konieczne wydaje się poszukanie związków przyczynowo-skutkowych między celami przedsiębiorstwa a istotą innowacji społecznej, i pokazanie na tym tle przykładów działań praktycznych, które ewentualnie potwierdzają, znaczenie i charakter tych związków.

Problem celów przedsiębiorstwa jest szeroko podnoszony w literaturze z zakresu ekonomii i zarządzania, a w wielu poglądach społeczny kontekst celów jest wyraźnie artykułowany. W koncepcji przedsiębiorstwa traktowanego jako związek grup, zakłada się, że ich indywidualne interesy są najczęściej rozbieżne, stąd muszą (powinny) działać w koalicji. Wówczas wspólne cele są kompromisem, który może się zmieniać zależnie od uwarunkowań oraz preferencji i siły wpływu poszczególnych przedsiębiorstw. Istnieje umowna zgoda na wspólne przedsięwzięcie, w ramach którego poszczególne grupy dążą do osiągnięcia odrębnych celów, otrzymując swoją preferowaną korzyść. Grupami społecznymi są m.in. pracownicy, społeczeństwo, rząd, menedżerowie akcjonariusze, konsumenci, pożyczkodawcy<sup>4</sup>. Inaczej formułuje to Peter Drucker, wskazując, że wyniki ekonomiczne są podstawą, bez której przedsiębiorstwo nie może wypełnić żadnych innych obowiązków „nie może być dobrym pracodawcą, dobrym obywatelem, dobrym sąsiadem”<sup>5</sup>. Wprost o innowacji pisze Moss R. Kanter, formułując tezę, że istotą przedsiębiorstwa jest przesłanie społeczne (misja), dobór partnerów biznesowych i społecznych (alianse), zaangażowanie w tworzenie nowych wartości, jakość innowacji, siła powiązań z innymi pod-

<sup>2</sup> Ph. Kotler, N. Roberto, N. Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, 2002, s. 3.

<sup>3</sup> Miarą zainteresowań tą problematyką jest ogłoszony w 2013 r. przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) konkurs na prace z tego obszaru.

<sup>4</sup> Koncepcja R. Cyerta i J. Marcha; za: H. G Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Toruń 2010, s. 207.

<sup>5</sup> P. Drucker, *Classic Drucker*, Warszawa 2010, s. 216.

miotami na rynku<sup>6</sup>. Przywołując znowu słowa P. Druckera, nie chodzi o mające charakter techniczny „zmienianie wartości i zadowolenia uzyskiwanego z zasobów przez konsumenta”<sup>7</sup>.

Do innowacji społecznej wyraźnie odnoszą się kwestie łączące się z CSR (Corporate Social Responsibility). Zauważa się to zwłaszcza wtedy, gdy akcentuje się perspektywę strategiczną tworzenia takiej koncepcji. Odpowiedzialności społecznej wyznacza się wówczas rolę strategiczną i motyw przewodni w działaniach przedsiębiorstwa XXI wieku<sup>8</sup>, służące budowaniu przewagi konkurencyjnej<sup>9</sup>.

Takie postrzeganie problemu dalekie jest od poglądu polskich menadżerów. Charakteryzuje go luka niewiedzy i niechęci, szczególnie dla małych przedsiębiorstw, gdzie optyka priorytetów i decyzji jest zdeterminowana czasem<sup>10</sup>.

Odrębną wartą specjalnego potraktowania z punktu widzenia innowacji społecznej jest propozycja Michaela E. Portera i Michaela R. Kramera, określona jako CSV (Creating Shared Value) i znana jako kreowanie wartości ekonomiczno-społecznej.

Podstawą tej koncepcji jest określanie dokładnych punktów przecięcia interesów firmy i społeczeństwa, czyli inicjatyw i działań tworzących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, a jednocześnie przynoszących korzyści społeczne. Innowacyjność jest tu niejako „paliwem” takiej aktywności i w sposób naturalny wchłania innowację społeczną do modelu biznesowego firmy<sup>11</sup>. Próba odniesienia założeń tej koncepcji do przedsiębiorstw samorządowych w średniej wielkości miasta w Polsce dostarczyła przekonujących argumentów, iż jest możliwe i użyteczne myślenie o wartości ekonomiczno-społecznej w formułowaniu strategii tych przedsiębiorstw<sup>12</sup>.

Do nurtu wiązania wartości społecznych i ekonomicznych można zliczyć pojęcie tzw. hybrydowego łańcucha wartości HCV (Hybrid Chain Value)<sup>13</sup>. Tym samym innowacją społeczną stają się nie tylko spektakularne pomysły, jak na przykład udzielanie mikrokredytów przez bank Grameen<sup>14</sup>, ale wszelkie zmiany przyjmowane przez grupy społeczne jako nowy i/lub udoskonalony sposób zaspakajania zgłaszanych potrzeb np. w procesie rozwoju technologii informacyjnych.

<sup>6</sup> M. R. Kanter, *Korporacyjna innowacyjność społeczna*, w: *Zarządzanie innowacją*, Gliwice 2006, s. 170.

<sup>7</sup> P. Drucker, *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa, 2004, s. 35.

<sup>8</sup> R. M. Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Warszawa 2011, s. 32.

<sup>9</sup> Z. Malara, J. Kroik, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstyтуowanie koncepcji w perspektywie strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1, s. 43.

<sup>10</sup> A. Stanek-Kowalczyk, *Wąskie rozumienie społecznej roli firm*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2012, s. 32.

<sup>11</sup> M. E. Porter, M. R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 5, s. 36.

<sup>12</sup> Z. Malara, J. Kroik, *Adaptacja do praktyki organizacyjnej zachowań odpowiedzialnych społecznie, zgodnych z koncepcją CSV w wybranych spółkach komunalnych w Polsce. Próba oceny*, artykuł przyjęty na konferencję organizowaną przez WSB Gdańsk, wrzesień 2013.

<sup>13</sup> V. Budnich, S. Serneels, *Hybrydowe łańcuchy wartości, pomost między biznesem i społeczeństwem*, w: *Odpowiedzialny biznes 2012, Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*, „Harvard Business Review Polska” maj 2012, s. 8.

<sup>14</sup> M. Yunus, *Bankier ubogich. Historia mikrokredytu*, Warszawa 2012, s. 51–80.

W świetle idei marketingu społecznie zaangażowanego, aktualne stają się pytania szczegółowe o to, czy myślenie o wartości innowacji społecznych na użytek biznesowy nakłada określone wymogi dla strategii marketingowej<sup>15</sup> nie ograniczając zainteresowania wyłącznie do zagadnienia wizerunku, marki i reputacji.

Czy wymagane cechy w zakresie wysokiej wrażliwości, głębokiego zaangażowania, autentyzmu jaki towarzyszyć ma działaniom wspierającym innowacje społeczne, nie są progiem zbyt wysokim, aby realnie kreować biznesowe wartości?

## 2. Istota i proces innowacji społecznej a wymogi biznesowe

W definiowaniu istoty innowacji społecznych sygnalizuje się od dawna jej odmiennosc od innowacji technicznych. Innowacje społeczne dotyczą bowiem organizacji i stosunków międzyludzkich<sup>16</sup>. Sugeruje się, że rozwój innowacji społecznej to domena tych organizacji, które przyjmują je wyłącznie jako źródło kreowania podstaw dla swojej działalności, z równoczesnym rozwiązywaniem problemów społecznych, takich jak starzenie się społeczeństwa, bezrobocie i ubóstwo. Jednak o innowacji społecznej mówi się szerzej, np. w kontekście zmian kompetencji grup pracowniczych<sup>17</sup>. Niektóre źródła podają wręcz, że istotą innowacji społecznej jest nastawienie na rozwiązywanie problemów społecznych, takich jak: uczciwy handel, nauka na odległość, hospicja, rolnictwo miejskie, zmniejszenie odpadów i sprawiedliwość naprawcza<sup>18</sup>. Tym samym, pojęcie to można odnosić do nowych koncepcji, pomysłów i organizacji, których celem jest potrzeba społeczna, innowacyjny proces społeczny (np. rozwój metod otwartego programowania) i celów społecznych (np. mikro-kredyty). Przyjęta definicja przez TEPSIE jest dowodem na otwartość ujmowania zjawiska innowacji społecznej.

Kolejnym źródłem do formułowania pojęcia innowacji społecznych jest przedsiębiorczość społeczna. Uznaje się ją jako odmienną aktywność społeczną w stosunku do biznesowych, ale nie wyklucza się osiągnięcia przy okazji korzyści ekonomicznych. Wynika to ze sposobu postrzegania procesu tworzenia wartości społecznej. P. Drucker nadaje takiej sytuacji specyfikę, stwierdzając, że „przedsiębiorca społeczny zmienia potencjał społeczeństwa”<sup>19</sup>. Zmiana taka zawiera w sobie wątek innowacyjności zarówno po stronie narzędziowej (proces, produkt, model), jak i po stronie wynikowej, uzyskuje się bowiem nową, większą zdolność i wydajność społeczną. W tak rozumianej przedsiębiorczości można skupiać się na innowacyjności, obietnicy zmian społecznych, albo na kluczowych cechach osobowości, czy wreszcie, na rozwiązywaniu problemów społecznych<sup>20</sup>. Dla przy-

<sup>15</sup> W. Wrzosek, *Strategie Marketingowe*, Warszawa 2012, s. 43.

<sup>16</sup> B. Iliczko, *Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacji*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1979, nr 4.

<sup>17</sup> W. Janasz, K. Koziol-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, Warszawa 2011, s. 30.

<sup>18</sup> J. Skonieczny, op. cit.

<sup>19</sup> R. Paszkier, A. Nowak, *Przedsiębiorczość Społeczna*, Warszawa 2012, s. 15.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 35.

kładu, propozycja TEPSIE skupia się na innowacyjności działania, a dalej na rozwiązaniu problemu społecznego.

Wskazówką do wyciągania wniosków o istocie innowacji społecznej w kontekście biznesowym może być proces jej powstawania, tj. jego etapy i przebieg. Podobnie jak w ogólnej formule opracowywania innowacji, wyróżnia się kilka kolejno następujących etapów.

Pierwszym jest pojawienie się inspiracji, która może być pochodną określonej potrzeby społecznej, bądź jeszcze nie ujawnionej ale przewidywalnej.

Drugim krokiem jest generowanie pomysłów w zakresie radzenia sobie z rozpoznany problemem społecznym. Zaleca się tu wykorzystanie wielu źródeł generowania propozycji. Pojawia się możliwość angażowania konsumentów, szerszej obywateli, społeczności lokalnej gdy jest to szczególnie jej problem, pracowników organizacji – „opiekuna problemu”, członków innych organizacji społecznych. Od strony narzędziowej sugeruje się wykorzystanie znanych technik wyzwalania rozwiązań innowacyjnych, takich jak: „burza mózgów” czy studia „dobrych praktyk”.

Trzecim krokiem jest testowanie „prototypów”, tj. dla wyselekcjonowanych propozycji dokonuje się badań i ocen o charakterze pilotażowym. Chodzi tu o odpowiedź co do celowości i akceptowalności projektu przez przyszłych jego użytkowników (beneficjentów). W tym kroku dopuszczalne jest stosowanie metod heurystycznych, np. metody „prób i błędów” oraz dokładnie opracowane testowanie na grupach docelowych z pełnym wykorzystaniem narzędzi charakterystycznych dla badań socjologicznych i/lub marketingowych.

Czwarty krok wylaniania innowacji społecznych dotyczy wykorzystywania przetestowanych pozytywnie pilotaży. Tutaj następuje wieloaspektowa ich ocena i konieczne staje się (jeśli przyjmie się określone założenia ekonomiczne) odniesienie do nakładanego na to przedsięwzięcie, modelu biznesowego.

Konsekwencje prawne, społeczne, finansowe takiej analizy mogą (powinny) skłaniać do wyboru właściwego „organizatora” wdrożenia innowacji, tj. przedsiębiorstwa czy organizacji społecznej, bądź też inicjator może też przejąć sam taką rolę. Kryterium zalecanym jest przy tym zapewnianie stabilności funkcjonowania „organizatora” w pewnej średniookresowej perspektywie<sup>21</sup>.

Kolejny etap zwany „skalowaniem” dotyczy dyfuzji innowacji pośród docelowych adresatów zmiany. Dyfuzję kreują „organizatorzy” wdrożenia, wykorzystując tradycyjne kanały dystrybucji, jak np. franszyza oraz nowe oparte na sieciach współpracy i wspomnianych wcześniej hybrydowych łańcuchach wartości.

Jako końcowy etap uznaje się stan trwałej zmiany pn. „zmiana systemowa”. Ma ona miejsce, gdy można mówić o nowych sposobach myślenia oraz działa-

---

<sup>21</sup> Taką procedurę przyjęto w przygotowaniu innowacji społecznej dotyczącej osób kategorii 50+, zainicjowanej w 2012 r. przez jedną z wrocławskich organizacji społecznych. Doprowadzono ją do etapu pilotażu konkretnego sposobu rozwiązania problemu (aktywizacja osób 50+ w przestrzeni publicznej poprzez budowę sieciowych wspólnot). Wyznaczono ramy i zakres współpracy informacyjno-promocyjnej projektu. Wypracowano też dwa ramowe modele biznesowe zależne od sposobu zorganizowania wspólnot. Formalne wymogi NCRiB o powołaniu konsorcjum szkół wyższych i organizacji sektora społecznego przesunęły przygotowanie aplikacji na koniec 2013 r.

nia. W konsekwencji pojawiają się nowe wartości, strategie, modele biznesowe, a także podążające za nimi przepisy prawne, infrastruktura zespala z nowymi różnego typu organizacjami (biznesowymi, obywatelskimi non-profit, prywatnymi inicjatywami itp.).

Kontekst różnicowania przesłanek adresowanych do innowacji społecznej zależy od źródła inspiracji i motywów u *inicjatora projektowanej zmiany*. Ma to odbicie również w sposobie wypełniania aktywności w poszczególnych etapach procesu.

W świetle literatury przedmiotu można wskazać kilka odmiennych opcji podejścia kształtowanych przez motywy inicjatora zmiany (innowacji społecznej). Inicjator nastawiony na etykę (E), która ma wyłącznie charytatywny i pomocowy charakter; inicjator kierujący się zasadami odpowiedzialności społecznej (CSR) oraz inicjator poszukujących rozwiązań według koncepcji wartości podzielonej (CSV) – przyjmuje się przy tym zbieżność z podejściem HCV oraz uwzględnia specyfikę inicjatora jako przedsiębiorcy społecznego (PS)<sup>22</sup>.

W takich sytuacjach może dochodzić do pojawienia się trudności w ocenie sposobu rozwiązywania problemu społecznego z zachowaniem biznesowego wymogu opłacalności podejmowanych działań.

Jako przykład można podać specjalnie opracowane akcje z obszaru crowdfoundingu służące pozyskaniu, poprzez mikro datki, środków na rozwiązywanie wskazanego problemu osobistego, społecznego. W perspektywie rozwiązywania tego problemu mogą się ujawnić źródła dochodów, w którym partycypacja wspierających nie musi być taka jednoznaczna<sup>23</sup>. Specyfiką jest podkreślanie nowej roli uczestników tego przedsięwzięcia, projekt a nie produkt, fan nie klient, współtworzenie a nie centralizacja pomysłu. Opisana sytuacja może być uznawana jako możliwość pozyskiwania środków finansowych, w sytuacji gdy nie można liczyć na instytucje wsparcia, np. anioły biznesu i związany z nimi tzw. kapitał zasiewu i anioły biznesu czy venture capital, z udziałową i nie udziałową formułą partycypacji. Z drugiej strony zaś, w niektórych sytuacjach taka działalność jest ukierunkowana na rozwiązanie mogące mieć walory innowacji społecznej. Sposób finansowania przenika bowiem pomysł i potrzeby społeczne, wplatając poprzez partycypację w inicjatywie grono partnerów, zwolenników, mikroinwestorów i tworzy wspomnianą hybrydowość łańcucha wartości. W dobie internetowych rozwiązań wspomagających prowadzenie przedsiębiorstw zarysowana sytuacja znalazła już odzwierciedlenie w procesie budowy modelu biznesowego<sup>24</sup>.

Innym polem komercjalizacji innowacji społecznej jest sfera wizerunkowa tworzona przez organizatora. Wiele elementów stanowiących podstawę wartości wizerunku, tj. świadomość istnienia, pozytywne skojarzenia, lojalność klientów

<sup>22</sup> Odmienność trzech pierwszych kategorii podawana jest np. w M. Pindelski, *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2, s. 6. Czwarta kategoria wynika z odrębności deklarowanej w: R. Paszkier, A. Nowak, op. cit., s. 54.

<sup>23</sup> Czy Internet zrewolucjonizuje mały biznes-crowdfounding, „Rzeczpospolita” 13.07.2012.

<sup>24</sup> A. Sigismund, S. Floyd, H. Sherman, S. Terjesen, *Określanie modelu biznesowego*, w: *Zarządzanie strategiczne, podejście zasobowe*, Warszawa 2012, s. 190.

(fanów) i postrzegana jakość, mogą być pokłosiem biznesowego podejścia, wypełniając zasadę, że zarządzanie wizerunkiem powinno wynikać z motywów strategicznych przedsiębiorstwa<sup>25</sup>.

W wymiarze ekonomicznym efekty powstałych wartości innowacji społecznej są powiązane z równoległym tworzeniem wizerunku. Należy je odnosić do wzmacniania składnika aktywów trwałych, nieistniejących w oderwaniu od przedsiębiorstwa jako całości. W obu przypadkach można mówić o powstawaniu efektów synergicznych. Tkwią one w działaniach na rzecz formułowania modelu biznesowego wywodzącego się z innowacji społecznej oraz w przetwarzaniach działań organizacyjnych na składowe aktywów i zobowiązań wizerunku.

Innowacje społeczne są kreowane przez jednostki i zespoły ludzi; menadżerów, zarządy, przedsiębiorców społecznych oraz osoby zaangażowane w rozwiązywanie problemów społecznych i liderów lokalnych społeczności. Ich priorytety, przesłanki ale też cechy osobowościowe i wiedza tworzą podstawę do formowania innowacji społecznych.

Badania dotyczące charakterystyk osób mających wpływ na kształt wykorzystywania innowacji (w tym społecznej) pozwalają wnioskować o ich oddziaływaniu na skuteczność wdrażania proponowanych zmian. Świadczą o tym dane zawarte w niektórych opracowaniach, które wskazują np. na wyższy poziom wybranych cech osobowości przedsiębiorców społecznych niż średnia społeczna<sup>26</sup>.

Potwierdzeniem, że innowacje społeczne można łączyć z celami biznesowymi jest interpretacja podana w raporcie Komisji Europejskiej, w którym stwierdza się, iż źródłem pochodzenia innowacji może być przedsiębiorstwo, które bądź reprezentuje sektor publiczny (social enterprises), bądź sektor prywatny (social economy).

Oba źródła mimo pokrywania się pól aktywności koncepcyjnie różnią się<sup>27</sup>.

Konkluzje w nim zawarte jednoznacznie ukierunkują powstawanie innowacji społecznych na aktywność łączącą dwie wartości; ekonomiczną i społeczną. W takim przypadku znaczenie klasycznego już podejścia CSR w kontekście generowania i wykorzystania innowacji społecznych może nie wydawać się tak przejrzyste, jak opisuje to formuła PS czy koncepcja CSV. Nadal bowiem występują niejasności o charakterze ontologicznym, a prowadzone debaty o CSR naznaczone są bardziej głosami o emocjonalnym zabarwieniu i sprzyjające działaniom na rzecz wspieranej akcji o charakterze wyłącznie filantropijnym. W efekcie aktualny stan rzeczy określany jest np. jako *"nieokreślonej treści apel do firm aby coś zrobiły, a korporacje stworzyły standardy CSR, które uspokoiły uwagę interesariuszy, tak aby organizacje nie musiały dokonać zasadniczych zmian w swoich praktykach biznesowych"*<sup>28</sup>. Brak

<sup>25</sup> W. Budzyński, *Wizerunek równoległy – nowa szansa promocji firmy i marki*, Warszawa 2009, s. 35.

<sup>26</sup> R. Paszkier, A. Nowak, op. cit., s. 153.

<sup>27</sup> „...to think of them as overlapping but distinct concepts”, *Guide to social innovation*, European Commission, February 2013, s. 15.

<sup>28</sup> J. Jonkier, A. Rudnicka, J. Reichel, *Nowe horyzonty. Przewodnik po odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Łódź 2011, s. 57.

wyrazistości standardów CSR ma więc szerszy wymóg poznawczy<sup>29</sup> niż zakres i treść tworzonych innowacji społecznych. W artykule dokonana się próba oceny podejścia do innowacji społecznych w ramach CSR na przykładzie sztandarowych inicjatyw deklarowanych przez duże firmy o uznanych markach i renomie funkcjonujących w polskiej rzeczywistości gospodarczej od wielu lat.

### 3. Kontekst innowacji społecznej w najważniejszych projektach przedsiębiorstw w sferze CSR

Badania wykonane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu<sup>30</sup> z listopada 2009 i czerwca 2012 roku były podstawą do przedstawienia w formie opracowań zwartych 30 przykładów przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te nakreślały, według określonego scenariusza, sposób podejścia do problematyki CSR oraz szczegółowo prezentowały taki projekt, który uznano jako najważniejszy i spełniający funkcję „produktu flagowego CSR”. Podane przykłady 15 firm i dużych przedsiębiorstw, które reprezentowały znane marki, a w szczególności wskazane przez nie najważniejsze projekty, posłużyły tu za przedmiot ich oceny z punktu widzenia tworzenia (w ramach projektu) innowacji społecznej<sup>31</sup>. Rozwijane projekty miały często kilkuletnią tradycję, co oznaczało, że zarządy firm dostrzegały celowość podejmowanych działań w ramach wybranej inicjatywy. Jako przesłankę do oceny przeanalizowano wskazane przez firmę cele i grupy zaangażowane w realizację inicjatywy (projektu) oraz korzyści dla przedsiębiorstwa i interesariuszy. Wszystkie projekty w badaniach FOB zakwalifikowano do czterech umownych kategorii aktywności, sygnalizując sferę przedmiotową podjętej inicjatywy. Krótka charakterystyka i komentarz oceniający wskazany projekt z punktu widzenia innowacji społecznej podano w zbiorczej tabeli 1.

<sup>29</sup> Dowodzi tego cytat z agendy sesji międzynarodowej w Paryżu z 2013 r. dotyczącej CSR, który brzmi: *CSR needs therefore more academic studies. These studies could be either empirical, aiming at proposing some satisfying means to measure it, or theoretical in order to better understand the functioning and the implications of the concept of CSR. Defining precisely the frontiers of the concept is probably one of the major concern and objective of scholars involved in research on CSR.* (zob. [http://www.univ-orleans.fr/leo/infer/SpecialSession\\_CSR\\_Vauday.pdf](http://www.univ-orleans.fr/leo/infer/SpecialSession_CSR_Vauday.pdf) (dostęp: 5.05.2013)).

<sup>30</sup> Najstarsza i największa organizacja pozarządowa w Polsce propagująca zasady odpowiedzialności społecznej biznesu.

<sup>31</sup> I. Kuraszko, Sz. Auguściniak, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Warszawa 2010.



Tabela 1

Innowacje społeczne we „flagowych projektach CSR” wybranych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo oraz skrótowa nazwa i opis projektu	Kategoria aktywności; Biznes i Edukacja (BE), Rynek i Marketing (RM), Miejsce Pracy (MP), Zaangażowanie Społeczne (ZS)	Rodzaj deklarowanych korzyści dla przedsiębiorstwa i interesariuszy	Ocena projektu z punktu widzenia zdolności do kreowania innowacji społecznej i jej wartości biznesowej
BRE Bank – dostarczenie narzędzia i oceny poziomu innowacyjności, Badanie innowacyjności polskiej gospodarki.	(BE) – ukierunkowanie na edukację nt. mierzenia innowacyjności przedsiębiorstw.	Wizerunek firmy, przedsiębiorcy, promocja innowacyjności.	Akcentowanie korzyści głównie przedsiębiorcom nie wiąże się z realizacją zdefiniowanej potrzeby społecznej. Innowacja metodyczno-procesowa.
City Handlowy – wolontariat efektywnie wykorzystujący możliwości, Program Wolontariatu Pracowniczego.	(MP) – zaprogramowane z dużą dokładnością działania pracowników na rzecz społeczności, poprzez Fundację Kronenberga.	Praca społeczna personelu (placówki, domy opieki, świetlice, schroniska itp.), wspomaganie motywacji. Budowanie umiejętności, integrowanie wokół zadań społecznych. Społeczność lokalna –inne patrzyenie na biznes.	Dostrzega się związki z opcją „etyka”. Nie wielka innowacyjność społeczna jako inne podejście do rozwiązywania lokalnych problemów.
Coca-Cola – współpraca ze społecznością lokalną na rzecz zrównoważonego rozwoju w ramach Funduszu Kropli Beskidu.	(ZS) – konkursy małych grantów przeznaczone na działania proekologiczne, szczególności związane z ochroną zasobów wodnych. Zarządza nim fundacja „Partnerstwo dla środowiska”.	Aktywizacja postaw proekologicznych społeczeństw szczególnie w stosunku do wody. Grupy zaangażowane to społeczność lokalna, organizacje pozarządowe, samorządy i instytucje publiczne. Korzyści dla firmy to ochrona zasobów, relacje z lokalnymi społecznościami, reputacja, pogłębianie doświadczeń w zakresie realizacji projektów CSR.	Innowacja społeczna to wyzwalanie i patronat nad aktywnością instytucji, organizacji i osób w regionie wokół dobra chronionego jakim jest woda. Przesłanki biznesowe dostrzegalne w połączeniu z budowanym wizerunkiem.
DHL – partycypacja pracowników w podnoszeniu jakości zarządzania. Strategia first choice.	(RM) – usprawnienie zarządzania i procesów w firmie w oparciu o opinie klientów i informacje od pracowników. Warsztaty, spotkania pracowników i współpracowników.	Pracownicy jako kreatorzy zmian, klienci korzystający z usprawnień. Wypracowanie w decyzjach wyboru jakości usług.	Doskonalenie procesów z niewielką opcją zaspakajania nowych potrzeb społecznych klientów.

<p>EURO Bank – integracja pracowników wokół korporacyjnych wartości. Współpraca z Akademickimi Inkubatorami Przedsiębiorczości.</p>	<p>(BE) – p rzekazywanie „franszyza” wiedzy biznesowej szczególnie dla młodych ludzi podejmujących działalność gospodarczą.</p>	<p>Wizerunek, tożsamość firmy, wypracowanie poczucia odpowiedzialności pracowników za otoczenie, studenci podnoszą ocenę nt. Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości (AIP).</p>	<p>Wzmacnianie instytucji AIP może mieć wpływ na oczekiwania młodych ludzi-studentów i wspieranie ich postaw przedsiębiorczych. Potencjalne znaczenie biznesowe dla firmy.</p>
<p>GlaxoSmithKline – propagowanie postawy prozdrowotnej jako elementu społeczeństwa obywatelskiego. Program dla Młodzieży „Mam Haka Na Raka”.</p>	<p>(ZS) – Dostarczanie wiedzy o zagrożeniach i możliwościach ograniczania ich w drodze profilaktyki. Docelowa grupa to młodzież.</p>	<p>Rozpowszechnianie i wyrabianie postaw prozdrowotnych w społeczeństwie. Młodzież jako szczególna grupa działająca i organizująca się w oparciu o interwencję zewnętrzną inicjatora. Instytucje publiczne, dla których inicjatywa jest wsparciem statutowych powinności.</p>	<p>W krótkim okresie tylko efekty bieżących kontroli i profilaktyki. W dłuższym okresie jest szansa na zmianę zachowań i nawyków, co zmieni statystykę zachorowalności. Może mieć przełożenie biznesowe też w dłuższej perspektywie jako dostawca leków.</p>
<p>Grupa Telekomunikacja Polska – odpowiedzialność jako gwarancja rozwoju usług Bezpieczeństwo w sieci (dla dzieci i młodzieży).</p>	<p>(RM) – działania nakierowane na pokazywanie narzędzi zabezpieczających korzystanie z sieci kształtowanie odpowiedzialnych postaw młodych osób obcujących w sieci jako głównym źródłem informacji.</p>	<p>Budowa lojalności marki, reputacja, rozwój rynku, poprawa relacji ze społecznością lokalną, beneficjenci to klienci, użytkownicy internetu, uczniowie i nauczyciele, rodzice uczniów, pracownicy, społeczność lokalna.</p>	<p>Dostrzegalne nachylenie na innowacyjność społeczną w wypracowaniu odpowiednich zachowań. Powstaje możliwość pozyskania wartości biznesowych w przedsięwzięciu.</p>
<p>Henkel – budowanie proekologicznej aktywności interesariuszy. „Henkel – zielone granty”.</p>	<p>(ZS) – budowanie świadomości ekologicznej wśród dzieci i młodzieży, wspieranie postawy odpowiedzialnej i przyjaznej wobec środowiska naturalnego.</p>	<p>Wzmacnianie reputacji i wzrost lojalności klientów i konsumentów. Angażowanie lokalnych społeczności, szczególnie młodych ludzi, których zachęca się do brania udziału w grantach proekologicznych.</p>	<p>Wzmacnianie zaangażowania społecznego można traktować jako kreowanie innowacji społecznych w obszarze postaw proekologicznych. Przełożeniem tych postaw może być adekwatny pozytywny stosunek do firmy i jej produktów.</p>
<p>Kompania piwowarska – firma wobec problemu społecznego, „Warto być za”.</p>	<p>(ZS) – ograniczenie skutków wykluczenia społecznego z powodu ubóstwa. Wsparcie organizacji pozarządowych w ich pomocy dla najbardziej potrzebujących w drodze konkursów grantowych.</p>	<p>Prowadzona jest działalność informacyjno-edukacyjna wzmacniająca świadomość dotyczącą wykluczenia społecznego. Integracja społeczności lokalnej wokół idei przeciwdziałania. Korzyści dla samorządów statutowo zobowiązanych do zapobieżenia wykluczeniu. Uzyskanie efektów wizerunkowych.</p>	<p>Zaangażowanie społeczne w sferze informacyjno-edukacyjnej nie stanowi samo w sobie innowacji społecznej. Może jej sprzyjać pośrednio. Nie ma też walorów biznesowych.</p>

L'Oreal – stypendia promujące kobiety w nauce. L'Oreal Polska dla Kobiet i Nauki przy wsparciu Polskiego Komitetu do spraw UNESCO.	(BE) – działania wspierające możliwość robienia karier naukowych przez kobiety, będące głównym docelowym klientem firmy.	Wizerunek firmy jako ośrodka naukowego, stypendystki – kobiety nauki, pracownicy – kobiety poprzez wypracowanie przez nich wrażliwości na problemy społeczne.	Nie dostrzega się wyraźnego związku ze zdolnościami kreowania innowacji społecznych. Trudno zidentyfikować przełożenie biznesowe.
Polkomtel – technologiczne partnerstwo publiczno-prywatne. Zintegrowany System Ratownictwa dla WOPR, GOPR i TOPR.	(ZS) – wspomaganie służb ratowniczych, infrastruktura, sprzęt, technologie informacyjne, edukacja działań ratowniczych.	Firma uzyskuje cenne doświadczenie technologiczno-organizacyjne. Satisfakcja pracowników. Korzyści dla ratowników i ludzi potrzebujących pomocy.	Wyraźne przesłanie na innowacje społeczne. Stają się one cennym walorem w komplementarnych zastosowaniach i nowych zastosowaniach.
PricewaterhouseCoopers Polska – profesjonalne usługi dla trzeciego sektora. „Program Usług Pro Bono”.	(ZS) – nakierowany na organizacje realizujące lokalne programy i projekty. Jest związany z fundacją PwC „podaruj sobie”. Aktywność w dostarczaniu wiedzy za darmo przez pracowników firmy.	Wizerunek firmy, motywacja pracowników, większa skuteczność i jakość usług organizacji pozarządowych.	Pośrednio wpływa na rozwijanie aktywności obywateli do działań społecznych przez zwiększanie profesjonalizmu i skuteczność w ramach organizacji trzeciego sektora.
Procter & Gamble – wolontariat w sąsiedztwie firmy. Program „Klub Dzieci Targówka-dzielimy się pasją”.	(MP) – powstanie klubu, „trudna dzielnica”, kółka zainteresowań, współpraca z agendami społecznymi.	Korzyści w sferze pracowniczej, dobro lokalne, wspieranie samorządów lokalnych.	Istnieją przesłanki dla uznania, że pojawia się innowacja społeczna w „trudnej dzielnicy”. Nie ma ona jednak wyraźnego waloru biznesowego.
Provident Polska – wolontariat lokalny. Program „Tak! Pomagam”	(MP) – szerokie ukierunkowanie na aktywność społeczną pracowników udzielających pomocy lokalnym społecznościom np. w domy dziecka, ośrodki opieki społecznej itp.	Wizerunek, integracja pracowników relacje ze społecznościami lokalnymi, prospołeczne inklinacje pracowników, angażowanie klientów do działań.	Dosyć szerokie spektrum możliwego zaangażowania powoduje „rozproszenie” uwagi od konkretnych innowacji społecznych.
RWE Polska – firma i jej klienci wobec polityki klimatycznej. Świadoma energia RWE.	(RM) – nastawienie na propagowanie oszczędzania energii	Wizerunek firmy, oszczędzający odbiorcy, rozpowszechnianie wiedzy o efektywnym zużyciu energii, współpraca z instytucjami typu Agencja Poszanowania Energii.	Ma walory inspirowania do pojawienia się innowacji społecznych w zakresie określonych docelowych postaw konsumentów. Biznesowe przesłanki mogą być związane z pogłębianiem lojalności klientów.

Przedstawione analizy przedsięwzięć mieszczących się w ramach ogólnej strategii CSR firm są wyraźne zróżnicowanie w kontekście zdolności do wyzwalania innowacji społecznej. Są w nich inicjatywy dalekie do uznania ich jako „motor” innowacji społecznej, np. Kompania piwowarska, czy L’Oreal. Duża część przypadków zawiera w sobie niewielką zdolność do generowania innowacyjności i możliwości pojawienia się na ich podstawie efektów biznesowych. Występują też przedsięwzięcia, które wyraźnie inicjują innowacje społeczne i mają biznesowe przełożenie, nie koniecznie w długiej perspektywie, np. przykład inicjatywa Polkomtel.

Z punktu widzenia postawionego pytania o wspieranie innowacyjności społecznej w praktyce działań CSR można na podstawie przykładów zauważyć, że jest ona źródłem inicjatyw dla tego typu innowacji. Jednak dzieje się to w sposób niejako nieświadomy, bez nastawiania się w działaniach na bardziej efektywne zaspokajanie potrzeb społecznych, z równoczesnym pojawieniem się nowych (ulepszonych) zdolności sprawczych i wykorzystania posiadanych zasobów. Wydaje się więc, że w każdym momencie i okolicznościach przedsiębiorstwa mogą dokonać zmiany intensywności (bądź rezygnacji) inicjatywy, która nie spowoduje znaczących reperkusji biznesowych. Może być też ona zastąpiona przez inne działanie, szczególnie gdy chodzi o zachowanie aspektów wizerunkowych.

Podawane przez badane firmy propozycje „flagowych” inicjatyw miały miejsce przed uformowaniem się nowej koncepcji wiązania wartości ekonomicznej i społecznej CSV (2011). Nie jest więc wykluczone, że po jej powstaniu nastąpią przeformułowania aktywności CSR, aby zbliżyć się do założeń biznesowych w kreowaniu odpowiedzialności społecznej.

## Podsumowanie

Koncentracja na innowacji społecznej może dać firmom „twarde” zdolności biznesowe, takie jak: model biznesowy, motyw strategiczny, strategia marketingowa. Skuteczna droga osiągania takich celów wiedzie przez rygorystyczne wiązanie wartości ekonomicznych i społecznych.

Dostrzeganie przez Komisję Europejską innowacji społecznej jako kierunku dla rozwoju regionalnego zakłada, że na poziomie jednostkowych przykładów, w oparciu o różne programy strukturalne oraz w kilku z dziewięciu rekomendowanych obszarów, dokonywane będzie wsparcie przedsiębiorstw, najczęściej małych i średnich<sup>32</sup>. Niezależnie od takich możliwości dofinansowania rozwijać one będą poszukiwania lepszych sposobów zaspokajania potrzeb społecznych, które wykrócą poza wizerunkowe aspekty. W ich wyłanianiu w lepszej sytuacji znajdą się ci przedsiębiorcy (menedżerowie), którzy dysponują wyższą wrażliwością i zaangażowaniem niż średnio spotykane w tej grupie.

---

<sup>32</sup> Programy finansowane z European Regional Development Fund (ERDF), *Guide to social innovation*, op. cit. s. 22.

## BIBLIOGRAFIA

Wydawnictwa książkowe:

**Drucker P. 2004.** *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studia EMKA, Warszawa.

**Drucker P. 2012.** *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa.

**Grant R. M. 2011.** *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

**Janasz W., Koziół-Nadolna K. 2011.** *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.

**Jonkier J., Rudnicka A., Reichel J. 2011.** *Nowe horyzonty, Przewodnik po odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź.

**Kanter M. R. 2006.** *Korporacyjna innowacyjność społeczna*, w: *Zarządzanie innowacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

**Kotler Ph, Roberto N., Lee N. 2002.** *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, Sage Publications.

**Kuraszko I., Auguściński Sz. 2010.** *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, FOB, Warszawa.

**Paszkie R., Nowak A. 2012.** *Przedsiębiorczość Społeczna*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

**Sigismund A., Floyd S., Sherman H., Terjesen S. 2012.** *Określanie modelu biznesowego w: Zarządzanie strategiczne, podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

**Wrzosek W. 2012.** *Strategie Marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

**Yunus M. 2012.** *Bankier ubogich. Historia mikrokredytu*, Wydawnictwo Concordia, Warszawa.

*Guide to social innovation*. February 2013. European Commission.

Czasopisma:

**Budnich V., Serneels S. 2012.** *Hybrydowe łańcuchy wartości, pomost między biznesem i społeczeństwem w: Odpowiedzialny biznes 2012, Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*, „Harvard Business Review Polska”.

**Ileczko B. 1979.** *Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacji*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 4.

**Malara Z., Kroik J. 2012.** *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstytuowanie koncepcji w perspektywie strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, Warszawa.

**Pindelski M. 2012.** *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.

**Porter M. E., Kramer M. R. 2011.** *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5.

**Stanek-Kowalczyk A. 2012.** *Wąskie rozumienie społecznej roli firm*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5.

*Czy Internet zrewolucjonizuje mały biznes-crowdfounding*, „Rzeczpospolita” 13.07.2012.

Strona internetowa:

[http://www.univ-orleans.fr/leo/infer/SpecialSession\\_CSR\\_Vauday.pdf](http://www.univ-orleans.fr/leo/infer/SpecialSession_CSR_Vauday.pdf) (dostęp: 5.05.2013).

Maszynopisy:

**Malara Z., Kroik J. 2013.** *Adaptacja do praktyki organizacyjnej zachowań odpowiedzialnych społecznie, zgodnych z koncepcją CSV w wybranych spółkach komunalnych w Polsce. Próba oceny*, artykuł przyjęty na konferencję organizowaną przez WSB Gdańsk, wrzesień 2013.

**Skonieczny J. 2013.** *Innowacje społeczne*, artykuł przyjęty do druku w „Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, Poznań.

## STRESZCZENIE

Dokonano analizy znaczenia innowacji społecznych, odnosząc problem do koncepcji marketingu zaangażowanego oraz do zagadnienia tworzenia wartości ekonomicznej i społecznej w modelu biznesowym przedsiębiorstwa. Potwierdzono, że proces powstawania innowacji społecznej przebiega różnie w zależności od podejścia do odpowiedzialności społecznej. Wyróżniono cztery jej opcje: etyka, CSR, CSV oraz przedsiębiorczość społeczna. Przeprowadzono ocenę 15 inicjatyw przedsiębiorstw w Polsce, które uznane były jako przykład działań na rzecz CSR. Analiza miała na celu zweryfikowanie zakresu i możliwości biznesowych takich inicjatyw. Dokonano również oceny potencjału danej inicjatywy w tworzeniu innowacji społecznych. Wykazano, że są one pod tym względem bardzo zróżnicowane. Istniały przykłady zbliżone do formuły etyka, ale też wychodzące naprzeciw CSV. Zwrócono uwagę na możliwości finansowania przedsięwzięć z klucza „innowacje społeczne” przez środki strukturalne UE, w nowej perspektywie lat 2014-2020.

**SŁOWA KLUCZOWE:** innowacja, wartość ekonomiczno-społeczna, przedsiębiorstwo, marketing, przykłady inicjatyw

## SUMMARY

The analyzes of the role of social innovation referring to the concept of involved marketing and to create economic value and social enterprise business model was made. It was confirmed that the process of social innovation acts differently depending on the approach of social responsibility. There were analyzed four option of social responsibility: ethics, CSR, CSV and social entrepreneurship. There were evaluated the 15 initiatives of enterprises in Poland, as the examples of CSR activities. The analysis was aimed, to verify the scope and business opportunities in such initiatives. There have been also assessed abilities of the initiatives in creating social innovation. It has been shown that they are in this respect very different. There were proofs similar to the formula of ethics, but also

close to CSV formula. Attention was given to the possibility of financing projects I the key „social innovation” by the UE structural funds in the new perspective of years 2014-2020.

**KEYWORDS:** innovation, economic and social value, enterprise, marketing, examples of initiative